

## BIEN-ÊTRE ET TRAVAIL

# Développer une employabilité durable

Travailler plus longtemps implique surtout de travailler plus durablement. Les gens restent plus longtemps satisfaits et productifs lorsqu'ils se sentent bien dans leur emploi et au travail. Lorsque leurs aspirations et compétences personnelles s'accordent avec le contenu de leur job, les travailleurs ont le sentiment d'être utiles et d'apporter une contribution effective. Pour les entreprises, il est important de miser sur les compétences, les talents et leur développement, tout en tenant compte des besoins personnels de leurs collaborateurs. La « Maison de la capacité de travail » peut être une source d'inspiration.

La notion de durabilité est omniprésente dans la recherche de solutions aux défis actuels. Il ne faut pas réfléchir à court terme, mais construire une base solide. Développer une carrière durable et rationnelle est une responsabilité partagée.

Les travailleurs doivent assumer eux-mêmes la responsabilité de planifier et de satisfaire leurs besoins de carrière individuels et familiaux. Ils sont encouragés à prendre leur carrière en mains pour ne pas, par peur du changement, s'engler dans des emplois qui leur procurent peu de satisfaction, sont contraires à leurs valeurs ou ne correspondent pas à leurs compétences. En vue d'accroître leur employabilité, ils ont tout intérêt à maintenir à niveau leurs compétences et à se former tout au long de leur vie.

La gestion des compétences et des talents, mais aussi l'accompagnement de carrière, sont d'importants outils permettant aux travailleurs de vouloir et de pouvoir donner le meilleur d'eux-mêmes. L'attention portée au développement des compétences et des talents des collaborateurs aide à prévenir des problèmes tels que le burn- ou bore-out, l'absentéisme pour maladie de longue durée et les départs prématurés.



## DANS LA PRATIQUE

Janssen Pharmaceutica est un défenseur convaincu de la Maison de la capacité de travail. Il y a quelques années, cette société a réuni dans ce concept tous ses projets en matière de santé, de prévention, de formation, de gestion de la carrière et de leadership, afin que chaque collaborateur puisse construire sa propre Maison de la capacité de travail. Cette maison constitue une base idéale pour les entretiens entre travailleurs et dirigeants. Ils peuvent parcourir ensemble tous les étages et parlent immédiatement le même langage pour aborder le travail et l'impact des changements rapides sur le collaborateur.

Un employeur qui réussit considère la prévention comme un investissement, et non comme un coût

Prévenir est le mot d'ordre. Cela peut également se faire au moyen d'actions de sensibilisation, d'horaires flottants, d'entretiens de carrière, du développement de l'employabilité. Le « jobcrafting » et les « I-deals » sont d'autres solutions (lire aussi 'Vers de nouvelles formes de travail (flexibles)', p. 16). L'employeur accorde au maximum les desiderata et besoins de l'entreprise et du travailleur individuel via un contenu, des conditions et des processus de travail adaptés. Il considère ces efforts comme un investissement et non comme un coût.

Mais la prévention ne suffit pas. Les pouvoirs publics et les entreprises mettent en place des initiatives pour (ré)activer plus de personnes. Ainsi, le gouvernement a adopté des mesures pour la réactivation des travailleurs âgés, des chômeurs et des malades de longue durée. Pour leur part, les entreprises cherchent des pistes pour aider leurs collaborateurs en maladie de longue durée à retrouver un emploi valable et faisable, notamment via l'outplacement et le recyclage. C'est le cumul de plusieurs stratégies qui mène au succès.

### LA « MAISON DE LA CAPACITÉ DE TRAVAIL »

Quand on parle d'employabilité durable, on accorde la priorité à la « capacité de travail » des gens. Celle-ci indique dans quelle mesure un travailleur est capable, aussi bien physiquement que mentalement, d'effectuer son emploi. Le professeur finlandais Juhani Ilmarinen représente la capacité de travail et les facteurs qui l'influencent sous la forme d'une maison. Le toit de la maison représente la capacité de travail et repose sur quatre étages : la santé, les compétences, les valeurs et le travail.

Un toit n'est solidement posé que si tous les étages sont bien entretenus et interconnectés.

Le concept de la « Maison de la capacité de travail »<sup>1</sup> est largement suivi. Qu'est-ce que cela implique précisément ? Le rez-de-chaussée de la maison est la santé physique et psychique du travailleur. À cet égard, le style de vie des collaborateurs – notamment leur alimentation, l'activité physique, les habitudes de sommeil et le fait de fumer ou non – joue un rôle important. Le premier étage symbolise les compétences et aptitudes des collaborateurs. Elles peuvent être maintenues à niveau via des formations.

Le deuxième étage de la maison comprend les normes et valeurs du travailleur. Il est le plus solide lorsque les tâches correspondent à la personnalité du travailleur. Un bon équilibre travail-vie privée s'avère donc indispensable. Enfin, le troisième étage représente non seulement les conditions et exigences du travail, mais aussi l'organisation et le management. Pour renforcer la capacité de travail, il faut un travail intéressant et des exigences de travail adaptées.

Dans la Maison de la capacité de travail, il est important de trouver un équilibre entre les caractéristiques individuelles du travailleur et les exigences du travail. Si c'est le cas, la capacité de travail est élevée. Dans le cas contraire, l'entreprise doit intervenir.

Dans l'intervalle, la Maison de la capacité de travail initiale a été complétée sur le terrain avec d'autres pièces et étages. Ainsi, les aspirations des travailleurs eu égard à leur fonction et à leur carrière constituent également un facteur important à prendre en compte.

Le développement des compétences reste essentiel, mais le développement et l'utilisation des talents le sont tout autant. Enfin, les relations entre collègues – soutien, empathie et collaboration – jouent un rôle fondamental. Un climat de respect et de confiance cimente les différents étages de la maison.

### DE NOUVELLES FORMES DE LEADERSHIP

Dans le contexte économique et sociétal en évolution, bon nombre de CEO et dirigeants repensent le leadership. Quelle approche faut-il adopter pour être bien armé pour l'avenir ? De nouvelles formes de leadership font leur apparition : le leadership durable, le leadership serviteur, le leadership authentique, le leadership participatif ... Une chose est sûre : un manager qui réussit implique ses collaborateurs dans la problématique du présent et du futur. Le profil du leader qui sait tout et qui décide tout est révolu pour de bon.

Un leader moderne doit avoir à son actif bon nombre de compétences qui n'étaient pas requises par le passé. Les gens sont de plus en plus souvent dirigés virtuellement, « voir » travailler tout le monde n'est plus de ce temps. Les équipes deviennent plus hétérogènes, ce qui nécessite une bonne dose de diversité. Le dirigeant doit en outre respirer la confiance, inspirer, motiver, donner des orientations claires, poser des objectifs, coacher ses collaborateurs. Autant de défis qu'il ne faut pas sous-estimer.

### FAITES LE TEST

Quelle est la capacité de travail dans votre entreprise ? Faites le test sur [wellfie.be](http://wellfie.be), un outil gratuit (uniquement disponible en néerlandais) qui mesure la capacité de travail. Il peut être complété tant par les employeurs que par les travailleurs. Il faut compter environ 20 minutes.

<sup>1</sup> La Maison de la capacité de travail est expliquée en détail sur [www.werk.be](http://www.werk.be) (chercher 'Huis van Werkvermogen'), incluant des mesures pour agir.